



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS**

## **A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES**

**MARCELO VIEIRA CAMPOS PEREIRA**  
**MATRÍCULA: 977141/7**

**Brasília/DF, Junho de 2006.**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS**

## **A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES**

**MARCELO VIEIRA CAMPOS PEREIRA**  
**MATRÍCULA: 977141/7**

**Brasília/DF, Junho de 2006.**

MARCELO VIEIRA CAMPOS PEREIRA

## **A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de bacharel em  
Administração do Uniceub – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis

**Brasília/DF, Junho de 2006.**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**NOME: MARCELO VIEIRA CAMPOS PEREIRA**

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Professor: Homero Reis	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Professor: Rogério Sinotti	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Professor: Marcelo Gagliardi	
<b>MENSÃO FINAL</b>	

Brasília/DF, .....de.....de 2006.

“Portanto, não vos inquieteis, dizendo: Que comeremos? Que beberemos? Ou: Com que nos vestiremos? Porque os gentios é que procuram todas estas coisas; pois vosso Pai celeste sabe que necessitais de todas elas; buscai, pois, em primeiro lugar, o seu reino e a sua justiça, e todas estas coisas vos serão acrescentadas”.

Mateus 6: 31, 32, 33.

Agradecimentos,

A Deus, por me fornecer força e coragem em todos os momentos,

A minha família, por me apoiar e acreditar em minha capacidade,

Ao orientador, Professor Homero Reis pela dedicação e ensinamentos ao meu trabalho.

## RESUMO

A presente monografia trata do estudo e efeito do endomarketing nas organizações. A análise se deteve em verificar como o endomarketing, uma ferramenta de gestão, pode influenciar não somente o cliente interno, mas também o cliente externo, os consumidores. Este estudo tem como finalidade entender como se prepara um programa de endomarketing, verificar quais tipos de instrumentos são utilizados para a sua prática, e por último verificar como o endomarketing pode influenciar na qualidade do atendimento, ajudando as organizações a satisfazer seus clientes e a enfrentar a concorrência. O embasamento teórico engloba desde pontos relacionados ao marketing, a relação do marketing com o endomarketing, a relação do endomarketing com a área de Recursos Humanos, o conceito e objetivos do endomarketing, como planejar um programa de endomarketing, os tipos de instrumentos utilizados para a implantação do endomarketing, e maneiras de se avaliar tanto o programa quanto os instrumentos; e, finalmente, como o endomarketing pode influenciar o cliente interno e as organizações. A escolha deste tema parte do pressuposto de que o endomarketing pode ajudar as organizações, transformando sua estrutura física, criando um ambiente agradável de trabalho, como também o cliente interno, tornando os funcionários motivados e eficientes, e comprometidos com os objetivos, com a missão e com as metas organizacionais, e conseqüentemente, refletindo no cliente externo. Conclui afirmando que o endomarketing é essencial para aquelas organizações que queiram ganhar competitividade e mercados, por meio da reestruturação de toda sua organização, principalmente através de seus colaboradores. Eles são determinantes para influenciar a cultura da organização, como também, refletir seus comportamentos internamente como externamente, os quais são percebidos diretamente no trato do cliente e valorizado por ele.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Marketing.....	13
2.1.1 Conceito.....	13
2.2 Recursos Humanos.....	18
2.2.1 Funções.....	19
2.2.2 Relação com o Endomarketing.....	19
2.3 Endomarketing.....	20
2.3.1 Conceito e relação com o Marketing.....	20
2.3.2 Programa de Endomarketing.....	22
2.3.3 Ferramentas e Instrumentos.....	24
2.3.4 Efeitos na motivação Organizacional.....	27
2.3.4 Métodos de Avaliação.....	30
<b>3. ANÁLISE CRÍTICA.....</b>	<b>33</b>
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>



## **APRESENTAÇÃO**

Esta presente monografia tem como objetivo estudar como o endomarketing pode influenciar as organizações transformando a mentalidade de seu cliente interno e a cultura física da organização, e estudar a relação do endomarketing com a área de Recursos Humanos, pois são estes funcionários que serão encarregados de implementar o endomarketing, entender os colaboradores, treiná-los, capacitá-los e avaliá-los.

Por último, será abordado como se planeja um programa de endomarketing, quais instrumentos são utilizados para a prática do endomarketing, como se avalia o comprometimento do pessoal com relação ao programa, e, se não mais importante, será discutido a motivação organizacional, determinante para a qualidade do atendimento ao cliente externo e para sua fidelização.

A presente monografia foi estruturada da seguinte forma. A primeira parte constará de introdução, que englobará a definição e a justificativa da escolha do tema, e os objetivos geral e específicos.

A segunda parte será constituída do desenvolvimento, que constará do embasamento teórico, onde serão abordados os conceitos de marketing e endomarketing, a relação entre o marketing, o endomarketing e a área de recursos humanos, como planejar um programa de endomarketing, quais instrumentos são utilizados para a prática do endomarketing, como avaliar o programa de endomarketing, como este pode influenciar a organização e o cliente externo, e um estudo da motivação humana.

A terceira parte envolve a análise crítica, onde será confrontada a teoria proposta pelos autores com o problema estudado, e a quarta parte apresentará a conclusão, onde será apresentado o confronto entre a teoria proposta e os objetivos alcançados.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mercado abriu espaço para um grande número de concorrentes. A competitividade entre as organizações levou as mesmas a buscarem meios de se estruturarem neste novo mercado competitivo. As organizações passaram a buscar ferramentas e instrumentos mais capacitados para conseguirem se destacar das demais, sendo que só assim elas conseguiriam sobreviver, já que essa grande competitividade fez com que o consumidor deixasse de ser um simples comprador para se tornar uma peça fundamental para a sobrevivência das empresas.

A concorrência está cada vez mais intensa no mercado, onde é preciso que as organizações se adaptem às mudanças de comportamento dos clientes quanto às suas necessidades, exigências, desejos e expectativas. É fundamental criar uma estratégia diferenciada para o relacionamento com os clientes.

A forma pela qual as organizações se relacionam com seus clientes tanto através de seus produtos, serviços e atendimento, quanto à qualidade, praticidade, e eficiência dos mesmos passa a ser um diferencial muito importante para enfrentar a concorrência.

Os clientes dão importância para a qualidade dos produtos, serviços, atendimento, e local passando a reparar na forma como eles são tratados. A comunicação entre os clientes e as organizações ganha valor, pois passa a ser um importante instrumento para o relacionamento com os clientes e para a adaptação às suas exigências, e se torna a melhor forma de diferenciação de uma organização para a outra.

Existem várias possibilidades para que as organizações consigam satisfazer e entender seu cliente externo, entretanto, nenhuma dessas serão tão eficazes sem antes entender o seu cliente interno. Sendo assim, o endomarketing, como ferramenta gerencial, é capaz de influenciar tanto o ambiente interno da organização, mantendo um ambiente saudável, prazeroso, e aconchegante, como o

cliente interno, ou seja, nos funcionários, transformando-os em pessoas motivadas e capacitadas voltadas para desempenhar seu papel de acordo como os objetivos e metas da organização, e, conseqüentemente, atender bem os clientes.

O tema abordado nesta monografia foi, portanto, o endomarketing, e terá como ênfase a influência do endomarketing nas organizações.

A justificativa para a escolha deste tema se deu pelo fato de , num mundo globalizado, onde as organizações enfrentam grandes ameaças de concorrentes, o cliente interno é considerado o maior perigo para elas. Isso se deve ao fato de que as organizações dependem de seus funcionários para atingir suas metas, objetivos e estratégias. Entretanto, muitas empresas enfrentam grandes problemas financeiros, cortando pessoal, e se esquecem de investir em treinamento, reciclagem, dinâmicas, cursos, especializações e em reuniões.

As organizações necessitam desenvolver um ambiente de trabalho saudável, onde seus colaboradores possam estar à vontade, motivado, determinado, capacitado e ligado à missão da organização. Sendo assim, a escolha deste tema é de grande importância porque as organizações têm tudo a ganhar, pois só conseguirão êxito na luta e batalha contra as ameaças de seus concorrentes diretos e de novos entrantes mediante um programa eficiente de endomarketing, mediante instrumentos de qualidade para a prática do endomarketing, e mediante a colaboração de seus funcionários.

A escolha deste tema apóia-se na necessidade de ajudar as organizações a valorizar, a apoiar e a investir no seu cliente interno, capacitando-os para que elas possam enfrentar o mercado competitivo, que está em constante mutação.

O objetivo geral desta monografia é, portanto, estudar a influência do endomarketing nas organizações, sendo que os objetivos específicos, os quais serão abordados durante o relatório, englobam mostrar a relação entre marketing, endomarketing e a área de recursos humanos, discutir o efeito do endomarketing no ambiente interno e no cliente interno, ou seja, nos funcionários, estudar o efeito do

endomarketing na motivação organizacional, e apresentar os efeitos do endomarketing na qualidade do atendimento.

Na realização deste trabalho, o método de abordagem escolhido foi o dedutivo, que parte de leis e teorias. O método de procedimento utilizado foi o monográfico, que tem como finalidade estudar a influência do endomarketing tanto no cliente interno, como no ambiente interno das organizações, transformando-as e reestruturando-as, para que todos os funcionários sejam capacitados, treinados, motivados, unidos e comprometidos com a estratégia empresarial, para que seja, conseqüentemente, refletido na qualidade do atendimento e satisfazendo o cliente externo.

O assunto levantado nesta monografia trata de mostrar como os problemas de motivação, de satisfação no trabalho, de relacionamento, e de atendimento ao público, enfrentados por funcionários nas organizações, podem ser solucionados pela prática eficiente do endomarketing. Trata também de ajudar as organizações a valorizar mais seu cliente interno, ou seja, seus funcionários, capacitando-os para que eles possam aprender e desenvolver novos conhecimentos. Sendo assim, eles seriam capazes de desempenhar eficazmente seu trabalho e conquistar novas posições na empresa, e enfrentar um mercado altamente competitivo, garantindo sua posição e sobrevivência na empresa.

É através de seus funcionários, mantendo-os motivados, felizes e capacitados, que as organizações conseguirão atingir seus objetivos e metas, e, através de um bom atendimento, satisfazer seus clientes e conquistar novos clientes.

A questão é: “o endomarketing pode influenciar as organizações transformando seus funcionários em pessoas motivadas, satisfeitas e comprometidas com a meta, objetivo e missão da organização, e, conseqüentemente, atender bem os clientes?”

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Nesta parte da monografia serão abordados, mediante uma sustentação teórica e com base em alguns autores conceituados, os assuntos referentes ao marketing, à relação do marketing com o endomarketing, à relação do endomarketing com a área de Recursos Humanos, ao endomarketing e seus principais fundamentos, tais como, conceitos, objetivos, programa, instrumentos, e métodos de avaliação, como também, os efeitos do endomarketing no cliente interno, gerando uma motivação organizacional, e conseqüentemente, na qualidade do atendimento ao cliente, e na sua satisfação.

Entender o conceito de Marketing através do ponto de vista de alguns autores é fundamental para a abordagem deste trabalho, pois o tema levantado, o endomarketing, se inicia e faz parte do marketing.

Nossas vidas profissional e pessoal são afetadas por fatores sociais, culturais, econômicos, tecnológicos, pela globalização, e pela competitividade que, cada vez mais, reduzem as dificuldades de negociação entre as pessoas e as aproximam mais. Portanto, o marketing, como uma ferramenta de gestão, lida com a identificação e o atendimento dessas necessidades humanas e sociais. Por essa característica Kotler (2000, p. 30), define marketing como um processo por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

O próprio Kotler coloca que o marketing não serve somente para criar produtos e serviços. Segundo Kotler (2000, p.25), os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de serviços, bens, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações, e idéias.

Um outro autor concorda com Kotler. Segundo Sandhusen (1998, p.8), o marketing é um processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Em um mercado altamente competitivo e globalizado, onde os clientes são a chave para o sucesso organizacional, as organizações necessitam entender os desejos de seus clientes e satisfazê-los por meio de pesquisas de mercado e planos estratégicos de marketing. Por esta característica, Semenik e Bamossy (1995, p.6) define marketing como um processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação, e da distribuição de idéias, de bens e de serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais, e organizacionais.

Estes conceitos demonstram que o marketing é determinante para criar meios para que as pessoas e empresas satisfaçam suas necessidades. Para tanto, os profissionais de marketing devem utilizar ferramentas de marketing e criar a imagem, nos clientes, de que os produtos vão satisfazer suas necessidades.

Segundo Kotler (Internet, 2006), um plano de marketing envolve várias etapas. A primeira etapa se refere ao sumário executivo. Isso quer dizer que, em uma grande empresa, todos os projetos devem ser submetidos à aprovação da sua alta administração, logo o sumário executivo consiste em um breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, direcionando a administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação, de modo que haja um conhecimento prévio do objetivo preestabelecido, das metas a serem seguidas e da forma mais variável para uma realização objetiva e acima de tudo satisfatório.

Na segunda etapa, a situação atual de marketing, a empresa deve determinar não somente quais necessidades servir, mas também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim, precisa selecionar mercados-alvo. Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Em extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, exigências e reações às influências de marketing. No outro extremo, encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes.

Ao querer entrar no mercado a empresa deve determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra, determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado, determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade dos seus produtos, suas estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender suas intenções e comportamento, observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão servindo inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição, e, por último, determinar as características correlatas de segmentos atraentes.

Estas características incluem as características geográficas, as quais destinam-se a buscar critérios geográficos, tais como, nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor, as características demográficas, onde ocorre a busca de variáveis demográficas, como idade, o sexo, a renda, a profissão, e é uma variável de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis, e por serem mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis. A última característica, a psicográfica, refere-se ao indivíduo e seus aspectos, tais como, seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes. Segundo Kotler, é necessário ainda definir os segmentos atraentes. O mero fato de que um segmento de mercado não está sendo servido ou que está, porém, sendo servido de maneira pobre, não é suficiente.

A terceira etapa, a análise das oportunidades, justifica-se pelo fato da oportunidade de marketing da empresa ser uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial. A chave da

oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão dela poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes.

Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso. A empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial. A empresa deve analisar as várias oportunidades que o ambiente oferece, e tomar cuidado com as ameaças que podem interferir nos seus projetos, por exemplo: a) as oportunidades: O mercado mostra interesse em um determinado tipo de produto que a empresa ainda não produz, mas tem capacidade para desenvolvimento com qualidade e preço. Existem parceiros no mercado dispostos a lançar e distribuir o produto; b) as ameaças: A concorrência está lançando um produto similar com mesma qualidade e preço mais baixo. Os consumidores estão comprando em lojas onde a empresa tem pouca participação. A concorrência saiu na frente com forte campanha promocional. Para não ser pega desprevenida, é importante a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos, exemplos: a) forças: a empresa possui uma marca forte e imagem de qualidade, revendedores bem preparados e treinados para vendas, excelente rede de assistência técnica; b) fraquezas: o produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa, a concorrência está investindo o dobro em promoções, o produto da empresa não está bem situado no mercado como os demais.

A quarta etapa envolve determinar os objetivos. Os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os demais planos têm como condição de premissa fundamental o objetivo. Objetivos vagos ou mal anunciados podem acarretar falhas fatais na definição de política, de estruturas e de estratégias. E a avaliação do desempenho da empresa mede-se através da consecução de seus objetivos e propósitos. O objetivo tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa.



A quinta etapa, por sinal, envolve determinar a estratégia de marketing. A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano. Ela é fundamental no processo. A sexta etapa destina-se a determinar um programa de ação. A estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada item da estratégia deve ser elaborado um programa de ação.

A sétima etapa, a demonstração de resultado projetado, determina que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e lucro resultante, que consiste em um confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final. Uma vez o confronto analisado, a empresa fará os ajustes necessários, de modo que o projeto seja o mais lucrativo possível sem alterar a qualidade inicialmente discriminada.

A oitava etapa, envolve o controle de Marketing. A última seção do plano delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre...), assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e sua equipe estarão prontas para enfrentar possíveis dificuldades. O controle de marketing é a seqüência natural do planejamento de marketing.

Um outro conceito de marketing enfatiza que o marketing está mais voltado para o cliente externo. Segundo Sandhusen (1998, p.8), o marketing é

um sistema total de atividades de negócios que direciona o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores ou usuários a fim de satisfazê-los e realizar os objetivos da empresa.

As organizações modernas utilizam o marketing para entender seus clientes a fim de satisfazer suas necessidades através de produtos e serviços de alta qualidade, entretanto muitas se esquecem que necessitam do apoio de seu maior cliente, seu cliente interno, ou seja, seus funcionários, para alcançar seus objetivos e metas. Muitas organizações estão percebendo isso, e estão voltando suas atenções para a prática do endomarketing ou marketing interno. Existe uma relação direta entre Marketing e o Endomarketing. Enquanto o marketing está voltado diretamente para o cliente externo, o endomarketing está voltado para o cliente interno, os funcionários da organização. As ferramentas e estratégias, que normalmente são utilizadas ou que estão envolvidas no marketing, visando conhecer os gostos e desejos de clientes para satisfazer suas necessidades, serão utilizadas para dentro da organização, voltadas para o cliente interno, ou seja, o funcionário. Este é o papel do endomarketing, o qual defende a idéia que o cliente não é somente aquele que compra o produto, mas também aquele que vende.

Para que as ferramentas do endomarketing sejam aplicadas e implantadas, e para que todos, dentro da organização, possam estar de conformidade com as normas, com os procedimentos e com as metas, é necessária a ajuda do pessoal do departamento de Recursos Humanos. Há, portanto, uma forte relação entre Endomarketing e área de Recursos Humanos, já que o endomarketing busca treinar, capacitar e motivar seus funcionários.

A chave para o sucesso do endomarketing nas organizações depende diretamente da área de Recursos Humanos, pois são estes profissionais que irão exercer o papel do marketing, só que voltado para a empresa. São eles que irão estudar a necessidade de desenvolver, aplicar um programa de endomarketing e determinar quais tipos de instrumentos serão necessários para sua prática. Eles serão encarregados de, freqüentemente, estar avaliando o programa, os instrumentos, e a receptividade de todos quanto ao endomarketing e a reestruturação da empresa. Eles serão encarregados de treinar, motivar, capacitar os funcionários, como também, colocá-los em conformidade com os objetivos, metas, e missão da organização. Para tanto, é necessário que haja uma comunicação direta e eficaz entre todos os profissionais da organização, desde diretores, executivos à área operacional, com o objetivo de deixar todos cientes da

reestruturação e fazer com que todos falem a mesma língua, e estejam engajados e comprometidos para atingir os objetivos propostos.

Segundo Silva (Internet, 2006), o profissional de Recursos Humanos está encarregado de implementar as seguintes tarefas. A primeira tarefa envolve o treinamento, o qual deve identificar as necessidades da empresa em relação ao seu crescimento, fazer uma avaliação das expectativas dos colaboradores e interagir os novos funcionários nas questões referentes à história, produtos e serviços da empresa. A segunda tarefa, a seleção, deve ter profundo conhecimento à cerca da empresa e dos cargos e saber combinar dois aspectos relevantes na hora da seleção, o primeiro é avaliar o candidato e segundo vender a idéia da empresa, ou seja, encantar o candidato da mesma maneira que a organização encanta o cliente externo. A terceira tarefa, o plano de carreira, envolve estar atento às mudanças organizacionais para propor planos de carreiras atualizados e sempre de acordo com o objetivo final da empresa. A quarta tarefa, que envolve a motivação, enfatiza estabelecer um processo motivacional, permanente nos colaboradores. É preciso desenvolver pesquisas de clima organizacional ao qual verifica-se o grau de motivação na empresa. A quinta tarefa, o trabalho em Equipe, destina-se ao envolvimento de todos no processo de planejamento e de tomada de decisão, os quais possibilitam ao funcionário sentir-se parte da empresa. Este tipo de atividade deve ser estimulada sempre que possível na rotina organizacional. A liderança, que é a sexta etapa, deve ser trabalhada de modo a desenvolver líderes que possam dar sustentação ao grupo. O líder deve ter um perfil democrático, deve delegar poderes, dialogar e ouvir seus colaboradores. A sétima etapa, a comunicação, envolve o foco no fluxo de informações, muito importante para o desenvolvimento da empresa, pois é através delas que o profissional irá trabalhar para criar espírito de equipe.

Como Philip Kotler (Internet, 2006) colocou em sua primeira etapa do plano de marketing, o sumário executivo, o pessoal de recursos humanos será encarregado de levar as informações, as recomendações, as propostas, as metas e os planos à direção com o intuito de avaliá-los, e conseqüentemente, aprová-los para que sejam finalmente implantados.

Estas propostas provirão e terão como base um estudo do cenário interno para conhecer seu público alvo, mediante estratégias de pesquisa como uma análise do ambiente econômico, tecnológico, social, e cultural da organização.

O endomarketing, como ferramenta de gestão utilizada pelas organizações, envolve todos os processos de uma organização. As organizações, para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, necessitam tanto compreender seus clientes externos, tal objetivo sendo do marketing, como compreender seus clientes internos, os mais valiosos. Desse modo, envolve a colaboração desde o departamento operacional, o departamento de Marketing, o departamento de Contabilidade e de Finanças, ao departamento de Recursos Humanos. Envolve também, principalmente, os diretores da organização e os diretores e supervisores de cada departamento. Deve haver um entendimento de que todos devem trabalhar em conjunto, em união, e em um só consentimento para que tenham em mente a missão, os objetivos, metas e planos da organização. É necessário, acrescentando, que todos estejam motivados, felizes e bem capacitados para que as metas possam ser alcançadas. Para que isso ocorra, portanto, é necessário que haja treinamento e capacitação dos funcionários, por meio de programas e instrumentos de endomarketing.

Segundo Bekin (1995, p.34), o endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Esta visão é dividida por Analisa de Medeiros Brum. Segundo Brum (1998 p.16), o endomarketing é conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem aos funcionários e familiares. [...] é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário.

Segundo Bekin (1995, pg.34), a função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. [...] o objetivo do endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a

função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos.

O principal objetivo do endomarketing é, portanto, integrar os funcionários da organização e fazer com que todos compartilhem sobre o negócio da empresa, incluindo metas, objetivos, papéis, perfis, resultados, produtos e serviços, e processos.

Segundo Cobra (2001, p.74), o plano de endomarketing compreende todas as ações voltadas para a melhoria do atendimento do cliente externo através do comprometimento dos colaboradores.

Segundo Grönroos (1993, p. 295), antes de implementar uma estratégia de endomarketing é preciso analisar dois pontos importantes.

1- Foco interno: Este deve ser totalmente aceito pela gerência. Quando os funcionários percebem que a gerência permite que participem do processo de pesquisa interna, na organização das áreas de trabalho, nas metas e que são capazes de envolver-se na melhoria de algo a favor deles, todos se comprometem com a empresa; 2- Foco externo: Este aspecto não pode ser esquecido. O objetivo do endomarketing é melhorar o ambiente e a rotina organizacional, a fim de que os funcionários fiquem satisfeitos, conseqüentemente, influenciarão de forma positiva no atendimento do cliente externo.

Segundo Brum (1998, p.75), as seguintes fases devem ser seguidas para implementação de um programa de endomarketing. A primeira fase consiste na pesquisa e diagnóstico. Para tornar visível a realidade da empresa e os motivos que determinam as ações, atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores, utiliza-se a pesquisa de clima que trabalha com questionários e formulários

Ao realizar a pesquisa de clima, é preciso que alguns pontos sejam explicitados. Clima é o que a grande massa pensa, sendo que a massa é composta de indivíduos. Na aplicação dos questionários, o público deve ser dividido de acordo

com os cargos e salários. Toda pesquisa que tem por objetivo pesquisar o clima organizacional gera expectativas em relação a melhorias. Ao analisar as respostas, a gerência precisa estar preparada para receber elogios e críticas; e por último, é preciso saber que as respostas dos colaboradores são mais emocionais que racionais. Após esses esclarecimentos, pode-se seguir com a pesquisa. Um diagnóstico da empresa é fundamental para que a situação seja bem retratada e para que o programa de endomarketing possa ter efeito positivo no futuro. A pesquisa é o que orienta o programa de endomarketing a traçar os objetivos e metas. A credibilidade do programa é assegurada através do anonimato e do sigilo de quem fornece as informações.

A segunda fase consiste da definição da meta global. A principal meta do programa de endomarketing é saber o que a empresa pretende com o programa. O Marketing interno precisa estar baseado em uma grande meta para que não perca seu foco. Após a escolha da(s) meta(s), é aplicado em toda a empresa uma linguagem e um visual que passa a fazer parte do ambiente empresarial.

A terceira fase consiste na criação dos ícones da comunicação. Um desses ícones é o *slogan* que deve ser uma frase que defina os desafios a serem enfrentados pelos colaboradores, deve passar a idéia de progresso para todos, deve dar ênfase ao indivíduo. Um outro símbolo é a marca que é trabalhada em conjunto com *slogan*.

A quarta fase consiste da divisão do público interno. Nesta fase, a pirâmide organizacional é trabalhada e dividida em três camadas horizontais, onde, na parte de cima, está a direção, na parte intermediária, estão as chefias intermediárias, e, na base, os funcionários comuns. Para melhor explicitar esta divisão Brum (1998, p. 81), explica: a) direção: é composta pelo presidente e seus diretores que são considerados a cabeça do processo, pois o processo de endomarketing deve iniciar na alta gerencia que são responsáveis por gerar as informações para o programa; b) as chefias intermediárias: composta por gerentes e diretores. A essas chefias coube, a responsabilidade de transmitir as mensagens vindas do primeiro grupo. São os mediadores entre as duas partes. Esse grupo intermediário deve ser bem trabalhado, pois, o sucesso do programa depende dele,

devem sentir-se parte do processo e saber a importância do papel que exercem no alcance das metas; c) pessoal de base: composta por todos os funcionários da base da empresa, e devem ser trabalhados de forma que o emocional esteja voltado para a idéia de que vão conseguir o sucesso, juntamente com a empresa.

A quinta fase consiste em colocar em prática o programa de endomarketing propriamente dito. O programa de endomarketing desenvolve ações voltadas aos funcionários com o objetivo de motivar, informar e integrar o público interno. Para isso são utilizados instrumentos que têm a finalidade de fazer com que o processo se desenvolva. Esses instrumentos podem ser de informação, envio de mensagens aos funcionários ou de integração. Essas ferramentas facilitam a convivência dos colaboradores entre si e com a organização. Após a escolha dos tipos de instrumentos é preciso selecionar o conteúdo do material a ser distribuído. O conteúdo deve ser baseado nas metas, objetivos, valores e estratégias para o alcance do resultado.

E por último, a sexta fase é a escolha do momento certo. Pois é nesta fase que é preciso fazer com que os funcionários percebam que há algo de novo e promissor. Para isso é preciso seguir, segundo Brum, algumas regras básicas, a saber: o lançamento deve ser feito pelo Presidente ou diretor geral da empresa, com a presença de todos os funcionários; o clima deve ser de festa, ou seja, oferecer algo aos colaboradores (coffe-breack, jantar, coquetel); o local deve ser comum, principalmente ao público de base; o ambiente deve estar decorado com os símbolos do programa; o evento deve lançar a idéia do programa, apresentar as metas e desafios e colocar a empresa à disposição de todos para esclarecimentos necessários.

Antes de aplicar os instrumentos voltados para a prática do endomarketing, é necessário estabelecer os canais de comunicação que orientem os funcionários em relação aos objetivos da organização e do próprio endomarketing. É necessário que a informação seja precisa, pois é por meio dela que os funcionários estarão engajados, comprometidos e unidos com a organização. Funcionários unidos, bem capacitados, treinados, e informados são sinônimos de empresa eficiente. Para tanto, é preciso de treinamento.



Segundo Grönroos (1993, p.291), há três tipos de treinamento:

1- desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia para serviço e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, a funções dentro da empresa e aos clientes; 2- desenvolvimento e reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia para serviço e ao desenvolvimento de “marqueteiros” de plantão; 3 - desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, venda e serviços entre os empregados.

Para ter sucesso no treinamento, como já foi mencionado, é preciso que a alta gerência esteja envolvida para que haja uma aprovação e consentimento de todos dentro da organização. Essa prática possibilitará um programa por meio de ações gerenciais cotidianas, encorajamento dos colaboradores nas tarefas diárias, envolvendo-os no planejamento e tomada de decisão.

Segundo Brum (1998, 92), outras ferramentas podem ser utilizadas para implementação do programa de endomarketing, tais como, as palestras, que tem por objetivo oferecer um contato direto entre os funcionários, os seminários, que tem objetivo específico de formação, treinamento ou desenvolvimento e atualização das equipes de trabalho, e a reunião, que exerce importante função na integração humana dos grupos. É um instrumento de comunicação direta, sendo possível motivar a equipe para a busca dos objetivos e das metas.

Outra ferramenta é o manual técnico e o educativo, que apresentam os produtos e serviços e os lançamentos ao público interno. O manual de integração também é considerado uma ferramenta muito importante. Ele tem a finalidade de integrar os novos funcionários ao ambiente de trabalho, na fase de adaptação. O vídeo de integração, assim como o manual, permite integrar o novo funcionário à empresa na qual vai trabalhar. Deve apresentar um breve histórico da empresa onde explicita a missão, princípios, filosofia, produto e serviços; enfim, informações de interesse do funcionário. O material de acompanhamento do programa é outra ferramenta essencial, pois todo programa de endomarketing precisa de um veículo de comunicação, como exemplo o folheto, para que possam acompanhar e discutir



as etapas, passando a idéia de um esforço planejado. O quadro de avisos também é muito utilizado. É uma importante ferramenta de comunicação interna quando colocado em posição estratégica e com uma apresentação física atraente. Outra ferramenta, o jornal interno, é feita pelos funcionários. É um instrumento que valoriza o funcionário, pois, aborda sua vida na empresa.

Os cartazes motivacionais, outra ferramenta, são considerados as características principais e de fácil memorização. Deve conter ilustrações, textos, o slogan do programa e a logomarca da empresa. A caixa de sugestões, o correio eletrônico, e a intranet são as últimas ferramentas. A caixa de sugestões tem por objetivo incentivar os funcionários a melhorar seu ambiente de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa; o correio eletrônico permite aos funcionários se comunicarem entre si, através de redes locais que ligam os computadores da organização; e a intranet: é a mais recente em nível de comunicação. Permite um departamento ou área divulgar, ao restante da empresa, aquilo que está fazendo através de um sistema interno de dados que oferece às pessoas acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa na qual trabalham. Essa ferramenta tem se tornado um dos meios mais importantes, uma vez que, ele consegue integrar, em tempo real, todos os funcionários da empresa.

Os efeitos do endomarketing no cliente interno são claros e eficientes, tanto que as organizações imediatamente colhem os frutos, transformando seus funcionários e colaboradores em pessoas altamente capacitadas, bem treinadas, e, principalmente, motivadas. Todo o pessoal da organização, desde diretores aos funcionários de base, começa a se comunicar, a compartilhar informações, a trabalhar em equipe, a debater assuntos em comuns, a falar a mesma língua, a ter a visão das metas, objetivos, estratégias, e da missão da organização.

Há uma transformação no clima da organização, sendo percebido uma alegria, um senso de determinação, de participação, de comprometimento, e de contentamento no ar. Isso é refletido até no ambiente físico da empresa, onde no lugar de paredes, divisórias, e portas fechadas, passou a ter uma área totalmente aberta, sem divisórias, e com um clima de comunicação altamente aberto e dinâmico. Chefes se comunicam com seus subordinados todo tempo, funcionários

de diferentes áreas trocam idéias para um aprender e ajudar o outro. Há também um rodízio de funções, com o objetivo de ampliar o conhecimento e a eficiência dos funcionários.

Todos estes efeitos ocorridos internamente dentro da organização, especialmente no cliente interno, são compartilhados por Brum (1998 pg. 170).

a) A postura interativa: é a sintonia entre empresa e funcionário. Há uma reciprocidade entre as partes de forma onde fortalece e estabelece uma relação de confiança e amizade; b) transparência: o programa faz com que uma linguagem clara e objetiva se estabeleça na empresa, o que facilita a comunicação interna; c) Democracia: cria a idéia, nos funcionários, de que estão sendo valorizados pela empresa, ao serem consultados a respeito do processo de decisão da organização; d) Foco: orienta a empresa a seguir o caminho certo para conquistar as metas e os objetivos traçados pela organização.

O endomarketing influencia o cliente interno de diversas formas, como já foi abordado. Entretanto, uma das características mais valiosas e preciosas que é influenciada pelo endomarketing, e que merece uma abordagem mais ampla, é o comportamento motivacional. Sem esse sentimento por parte dos funcionários, toda vontade e empenho por parte dos dirigentes, todos recursos, ou seja, financeiros, pessoal, material, destinados à implementação do programa de endomarketing e à prática dos instrumentos serão inúteis.

O fator competitividade e globalização são importantes mais uma vez para explicar sobre o comportamento motivacional dentro e fora das organizações. Neste estudo, iremos abordar o efeito da motivação dentro das organizações, já que saber como motivar as pessoas tornou-se uma habilidade fundamental no mundo organizacional e essencial para seu sucesso e sobrevivência. A arte da motivação se inicia no momento em que se consegue influenciar de forma positiva as pessoas, ou de forma negativa, gerando assim o desinteresse e a desmotivação; a motivação estimula o indivíduo a agir. As pessoas enfrentam de maneira diferente os estímulos,

e cada um de nós tem motivações próprias. Segundo Chiavenato (1999, p.88), a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano, portanto para se compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação.

O comportamento das pessoas se baseia por estímulos externos, provenientes do ambiente, ou internos, provenientes de sua mente. A motivação está diretamente ligada às necessidades humanas básicas. Esta idéia é dividida por Chiavenato. Segundo o próprio autor (1993, pg. 165),

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas...O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Segundo Chiavenato (1993, pg.166), os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização. As necessidades fisiológicas são chamadas de necessidades vitais ou vegetativas, e são relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas. As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Se um indivíduo, por exemplo, tem fome, procura alimento, mas quando come regularmente, a fome deixa de ser uma motivação importante. As necessidades fisiológicas podem ser satisfeitas por antecipação, sem mesmo atuarem sobre o comportamento humano. Por sua vez, a vida moderna com os horários de refeições, de sono, bem como a adequação do vestuário permite que essas necessidades passem a ser controladas pelo cotidiano, sem que cheguem a influenciar o comportamento. Entretanto, à medida que, por qualquer eventualidade,

o indivíduo deixa de satisfazê-las, elas passam a atuar com intensidade extremamente forte. As necessidades psicológicas, por sua vez, são as necessidades exclusivas do homem. Elas são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. Estas necessidades são raramente satisfeitas por total. O homem procura indefinidamente maiores satisfações dessas necessidades, que vão se desenvolvendo e se sofisticando gradativamente. As necessidades psicológicas são divididas em: a) necessidade de segurança íntima: é a necessidade que leva o indivíduo à sua autodefesa, à procura de proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. A necessidade de segurança íntima conduz a uma busca incessante de ajustamento e tranquilidade pessoal em direção e a uma situação segura para o indivíduo; b) necessidade de participação: é a necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente com outras pessoas de alguma coisa ou empreendimento. A aprovação social, o reconhecimento do grupo, e a necessidade de calor humano de dar e receber amizade fazem parte também deste grupo de necessidades; c) necessidade de autoconfiança: é uma necessidade decorrente da auto-avaliação de cada indivíduo. Refere-se à maneira pela qual cada pessoa se vê e se avalia, ao auto-respeito e a consideração que tem para consigo mesmo; d) necessidade de afeição: é a necessidade de dar e receber amor e carinho.

Por último, as necessidades de auto-realização. Elas são a síntese de todas as outras necessidades. É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento no sentido mais elevado do termo. Como as necessidades psicológicas, as necessidades de auto-realização são raramente satisfeitas.

O interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tem atingido níveis consideravelmente altos, o que explica o grande foco de estudo de vários autores. Segundo Bergamini (1997, p. 24), o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento

técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

A forma como as pessoas se motivam ou são motivadas diferem de um indivíduo para outro. Comportamentos distintos são processados, e pode-se destacar que a escolha destes são influenciados também por fatores e valores sociais, fatores econômicos, pela política, pela família, pela escola, e pela capacidade e meios para se chegar ao objetivo final.

Este pensamento é defendido por Chiavenato. Segundo o próprio autor (1999, p.89), existem três suposições ligadas ao comportamento humano.

1- o comportamento é causado, ou seja, existe uma casualidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciam decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos; 2- o comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. 3- o comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento, existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos do comportamento”.

Para que esse novo processo, essa nova cultura, essa nova mentalidade, e essa transformação no comportamento dos funcionários da organização possam ser colocados em prática, e, conseqüentemente, solidificados, é necessário que os profissionais do departamento de recursos humanos, junto com os outros departamentos, estejam sempre avaliando se o programa do endomarketing foi planejado e implantado corretamente, e se os instrumentos estão sendo praticados corretamente.

Alguns procedimentos são bem procurados para a avaliação do endomarketing, tais como o GRID – Grupo Interno de Diagnóstico, o método do espelho, e alguns procedimentos gerenciais.

Segundo Bekin (1998, p.88), o GRID faz a avaliação realizando reuniões entre departamentos ou entre funcionários de uma mesma área, através dessas reuniões são esclarecidos e resolvidos problemas que possam comprometer a prática do endomarketing. Segundo o mesmo autor, outro método de avaliação, a técnica de espelho, consiste em fotografar, por assim dizer, a empresa num momento zero, ou seja, exatamente no início do programa de endomarketing. Gradativamente vão sendo feitas leituras a intervalos regulares – a cada mês, bimestre ou trimestre – com o objetivo de verificar como está se processando a assimilação dos novos valores, o grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos, os prováveis pontos de resistência e seus motivos.

Outro procedimento é abordado por Bekin para a verificação e avaliação do programa e instrumentos do endomarketing. Segundo o autor (1998, p.91), estes procedimentos gerenciais envolvem algumas ações: cada departamento deve identificar e segmentar os seus clientes internos, de acordo com o serviço a ser prestado; procurar o cliente interno para obter o feedback em relação ao serviço que está sendo prestado, isso para identificar os aspectos mais importantes do relacionamento e do serviço, segundo a percepção do cliente. Essa percepção, tão importante para a empresa, pode ser obtida através de perguntas claras e objetivas; selecionar os momentos de verdade e, em especial, os momentos de verdade críticos; identificação e análise do ciclo de serviço, esse ciclo é compreendido pelas etapas percorridas pelo cliente ao utilizar um determinado serviço; relatório de cliente é o conjunto de procedimentos utilizados para avaliar os serviços prestados segundo a avaliação do mesmo. Este relatório possibilita criar um modelo de qualidade de serviço ideal para o cliente interno, a partir dos seguintes elementos: (1) qualidade da relação com o pessoal que faz contato direto; (2) rapidez no atendimento; (3) qualidade da informação ou do equipamento fornecido; (4) conhecimento técnico de quem entra em contato com o cliente; (5) disponibilidade do departamento para atender o cliente; (6) flexibilidade para atender a pedidos

extras; (7) capacidade de ser proativo, acrescentando sempre mais qualidade ao serviço fornecido.

A importância do endomarketing reflete não somente no cliente interno da empresa, mas também no cliente externo. A prática efetiva de um programa de endomarketing e de instrumentos eficazes trabalhará no humor, na capacitação e na motivação de seus funcionários, como já foi enfatizado. É importante que a imagem do funcionário seja trabalhada, desenvolvida, e moldada pela organização, pois ela é passada ao cliente externo no ato da prestação do serviço.

O tipo de relação dos funcionários com a organização refletirá também na qualidade dos produtos e serviços, e na satisfação e na qualidade do atendimento aos clientes externos, os quais sofrerão uma grande transformação. Os clientes receberão um atendimento mais exemplar, ou seja, com mais qualidade, com mais precisão, com mais eficácia, com mais aplicação, com mais comprometimento, com mais dinamismo, e com mais atenção. A empresa, conseqüentemente, irá ganhar uma vantagem competitiva e será um diferencial para que ela possa sobreviver e ter êxito em um mercado cada vez mais globalizado e agressivo, e manter seus clientes externos satisfeitos e realizados, e, principalmente, seu pessoal, o motor da organização.

Este tipo de cultura voltado para a qualidade é baseado, segundo Spiller (2004, p.95), a partir do seguinte princípio:

Não se contentar em fazer o trabalho corretamente, mas perseguir incansavelmente a perfeição, mesmo sabendo de antemão que isso não existe. É acreditar que é possível fazer tudo certo da primeira vez e tomar isso como um compromisso de toda a organização.

Segundo Kotler (1998, p.53), satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa. O mesmo ponto de vista é dividido por Spiller (2004 p.95): “satisfação é fazer tudo certo dentro das expectativas do indivíduo”.

O endomarketing será, portanto, primordial para unificar toda a organização, desenvolver no pessoal uma mentalidade e sentimento de vencedores e guerreiros, os quais serão, conseqüentemente, refletidos nos seus produtos e serviços e na qualidade do atendimento.



### **3. ANÁLISE CRÍTICA**

O endomarketing, com base nas teorias dos autores citados durante este trabalho, mostra-se ser essencial e primordial para que haja uma reestruturação na mentalidade, na conduta e nas atitudes do cliente interno da organização.

O cliente interno, como foi abordado por Bekin e Brum, passa por uma série de treinamentos, capacitação, e apoio organizacional para que ele se sinta motivado, determinado, feliz, protegido, engajado, informado, e comprometido com os objetivos, metas, estratégias da organização. O departamento de Recursos Humanos é que se encarrega de cuidar desta reestruturação, implementando treinamentos, palestras, work-shops, planos de carreira, meios para promover a motivação, a comunicação, a interação, o trabalho em equipe, a liderança, e a erradicação desta nova mentalidade.

Por meio do endomarketing, o funcionário não é mais visto como uma ferramenta ou como um robô, usado apenas para produzir e exercer suas atividades rotineiras. O endomarketing propicia uma valorização maior do funcionário. O funcionário passa a se sentir valorizado, passa a se sentir parte e comprometido com a empresa, passa a ter metas pessoais, já que há um plano de carreira desenvolvido especialmente para ele. O funcionário tem mais liberdade, por parte da empresa, para aprender novas tarefas em outros departamentos, e a dar sua opinião e palpite nas tomadas de decisões. A organização investe no funcionário concedendo-lhe bolsas para fazer faculdade, mestrado e cursos de especialização para que seus conhecimentos possam ser transferidos, aplicados e ampliados para seu trabalho, tornando-o cada vez mais produtivo e eficaz, conseqüentemente, dando retorno financeiro à organização.

O objetivo de apoiar e investir no funcionário não é visar o lucro, e sim a sobrevivência da organização ao poder enfrentar, com a ajuda de seus colaboradores, a globalização e um mercado cada vez mais dinâmico, mais criativo e mais competitivo. Sendo assim, a empresa deixa de focar nas tarefas e formalidades, e passa a cativar e a apoiar o relacionamento, a interatividade, e a

impessoalidade, tornando-se mais humana. A empresa deixa de se basear nas técnicas, no estruturalismo, na burocracia, e se transforma numa organização humanística.

Esta nova cultura cativada, apoiada e praticada pela organização reflete-se, automaticamente, na conduta e na motivação do funcionário, que por sua vez, serão transmitidas para o relacionamento e atendimento aos clientes.

A motivação é um fator determinante a ser trabalhado pelos profissionais de RH, pois o sucesso do endomarketing depende deste sentimento por parte dos colaboradores. O funcionário tem que sentir que seu potencial e seus conhecimentos estão sendo aplicados na área ou atividade correta. Ele tem que sentir que a equipe e os chefes estão lhe dando apoio e o valorizando. Ele tem que sentir que a empresa também está lhe dando condições para realizar bem seu trabalho, por meio de estrutura, salário, e outros benefícios, como plano de saúde, dental, e vale alimentação.

O funcionário, ao se sentir motivado, determinado, feliz, valorizado, bem treinado, bem disposto, bem remunerado, trabalhando em um excelente ambiente de trabalho, ou seja, em um ambiente onde há um ótimo relacionamento com os colegas de trabalho, com a direção e com a chefia, irá desempenhar suas funções com mais tranquilidade, com mais seriedade, com mais responsabilidade, com mais alegria e com mais amor, e conseqüentemente, será refletido na qualidade dos produtos e serviços, e na satisfação do cliente externo.

Com a prática do endomarketing, as organizações deixam de ter seus funcionários conhecidos como “workaholics”, ou seja, aqueles que trabalham por necessidade, com cara feia, estressado, que não tem uma vida social feliz e prazerosa, que reclama quando tem que ficar trabalhando até tarde na empresa, e passa a ter funcionários “worklovers”, ou seja, funcionários que amam o que faz, que tem uma vida saudável e feliz, sofre menos com o stress, faltam menos o trabalho por causa de doenças, e lidam melhor com os problemas no trabalho e com os colegas de trabalho.

A teoria proposta pelos autores e abordada nesta monografia está diretamente relacionada com o problema levantado e atendeu as expectativas, ou seja, o endomarketing pode influenciar as organizações transformando seus funcionários em pessoas motivadas, satisfeitas e comprometidas com a meta, objetivo e missão da organização, e, conseqüentemente, atender bem os clientes.

## 4. CONCLUSÃO

O endomarketing é uma importante ferramenta de gestão empresarial por proporcionar um ambiente de trabalho amigável, saudável, sem barreiras e intrigas, e por transformar funcionários em pessoas motivadas, capacitadas, bem treinadas, dispostas a vestir a camisa da empresa, e conscientes em relação às metas e aos objetivos organizacionais, e que o seu trabalho é imprescindível para o crescimento da organização, para a sua ascensão profissional, para a satisfação e fidelização dos clientes.

As organizações que conquistarem seus funcionários como parceiros, amigos e empenhados em atingir as metas e objetivos da empresa têm condições de se destacar no mercado através do aumento de sua competitividade com produtos e serviços de qualidade, acessíveis, flexíveis, eficientes, conseqüentemente, refletindo no aumento das suas vendas, de seu lucro, de sua rede de clientes externos, e na satisfação dos clientes.

O objetivo geral dessa monografia foi alcançado, já que foi possível mostrar a influência do endomarketing nas organizações. Por meio de um estudo aprofundado do endomarketing e com base em opiniões de vários autores, foi possível verificar que as organizações sofrem uma grande transformação, tanto em seu ambiente físico quanto na atitude e comportamento de seus funcionários. Antes dessa reestruturação, pressupõe-se que a característica do ambiente era frio, com uma estrutura totalmente hierárquica, com divisórias, com pouca comunicação entre diretores, supervisores e técnicos, com pouco comprometimento com as metas e objetivos da empresa por parte dos funcionários, com muitas horas perdidas por não haver comprometimento, com muita distração, com muitas faltas devido ao fator doença, com muitas falhas devido ao fator distração, dispersão e desânimo. Depois, esse ambiente transforma-se em um ambiente alegre, feliz, sem divisórias, com uma estrutura hierárquica horizontal, onde as pessoas se comunicam abertamente, desde diretores ao subordinados. Ocorre, portanto, menos faltas por causa de doenças, menos falhas e erros, já que os funcionários estão mais motivados, mais engajados e mais comprometidos com os objetivos e metas organizacionais. De acordo com os

autores, o endomarketing propicia uma interatividade entre as pessoas por meio de correio eletrônico, intranet, palestras, coffe-breaks, e treinamentos. Também, por meio da implantação de slogans, panfletos, banners, e cartazes, os funcionários podem estar sempre atentos e informados sobre as estratégias da organização, facilitando sua memorização, compreensão e eficácia operacional.

Com o alcance dos objetivos específicos, foi possível verificar que há uma relação direta entre o marketing e o endomarketing, pois foi observado que o endomarketing utiliza-se de ferramentas do marketing tradicional ao ambiente interno da empresa. De acordo com Kotler, o marketing utiliza-se de ferramentas e planos estratégicos para conhecer o mercado, as estratégias, produtos e serviços de seus concorrentes, as preferências, desejos, afinidades, valores, conceitos, cultura de seus clientes, primordiais para que a organização tenha êxito e sobreviva nesse mundo cada vez mais competitivo e sem barreiras. O endomarketing, por sua vez, também coloca em prática essas ferramentas, só que voltadas para dentro da organização, com o objetivo de conhecer melhor seu cliente interno, transformando seu comportamento e atitude por meio de treinamentos, capacitação, informação, palestras, e atividades que possibilitam uma compreensão e uma familiaridade maior com a organização. O endomarketing possibilita tanto à organização conhecer e valorizar melhor seus funcionários, como também seus funcionários conhecer melhor à empresa, suas metas, objetivos, e cultura para que isso seja refletido no comportamento de cada um, e, conseqüentemente, reflita no atendimento ao cliente externo.

Através desta monografia, observou-se também uma relação direta entre o Marketing, o endomarketing e o RH, pois são aos profissionais de RH que atuam como “marqueteiros”, estudando o ambiente interno e o cliente interno nas organizações, planejando e desenvolvendo programas e instrumentos eficazes para a prática do endomarketing. Segundo Silva, os profissionais de RH são encarregados de treinar os funcionários, capacitá-los, motivá-los, planejar seu plano de carreira, preparar a palestras, desenvolver o trabalho em equipe, e estimular e implementar canais de comunicação voltados para a interatividade entre os funcionários e, principalmente, para implementar e divulgar as atividades do programa de endomarketing e a cultura da organização.

Notou-se também que o endomarketing influencia o cliente interno das organizações, já que o endomarketing integra as diferentes áreas da organização e proporciona um equilíbrio entre empresa-funcionário-cliente. Segundo Brum, por meio do programa de endomarketing, ou seja, através de palestras, seminários, reuniões, trabalhos em equipe, vídeos, quadros e materiais de aviso, coffe-breaks, intranet, correio eletrônico, e jornal interno, os funcionários da organização se interagem com seus companheiros, seus supervisores, seus diretores, e pessoal de outros departamentos, visando treinamentos, capacitação, compartilhamentos, e trocas de informações importantes. O endomarketing realiza um papel fundamental ao possibilitar os funcionários se sentirem valorizados, se sentirem que fazem parte dos objetivos, metas, estratégias, e da tomada de decisão da empresa, conseqüentemente, transformando-os em pessoas motivadas e capacitadas.

Por último, observou-se a influência do endomarketing no cliente externo da empresa, pois, através do programa de endomarketing e de instrumentos eficazes, os quais já foram mencionados, é possível obter funcionários motivados, satisfeitos com a empresa e com o trabalho que desenvolvem. Esse comportamento dos funcionários, portanto reflete no serviço passado ao cliente externo.

Esse trabalho é de suma importância por mostrar o quanto o endomarketing pode influenciar e transformar as organizações, e o quanto é importante investir no fator humano da empresa.

O endomarketing é uma ferramenta de gestão que causa mudanças valiosas dentro das organizações, tanto no ambiente interno, o espaço físico, quanto no cliente interno, os colaboradores. Neste trabalho, foi verificado, através de um profundo embasamento teórico, a relação entre o marketing, o endomarketing e a área de Recursos Humanos. Foi verificado também como o endomarketing influencia no cliente interno, transformando os profissionais em pessoas capacitadas, treinadas, motivadas, e engajadas com as metas, objetivos e missão da organização. Tudo isso reflete, conseqüentemente, no cliente externo, e no atendimento que lhe é prestado.

A sugestão e recomendação para as organizações, empreendedores, empresários, gestores, e administradores de empresas é que sigam um programa de endomarketing, apliquem os instrumentos de endomarketing para que tenham êxito em suas organizações e valorizem seus funcionários, e que desenvolvam um estudo e trabalho aprofundado de como o endomarketing possa também ser uma ferramenta de gestão para influenciar o cliente externo e satisfazer ainda mais suas necessidades.

## REFERÊNCIAS

BAMOSSY, Gary J. e SEMENIK, Richard J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante o seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4 ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração: Edição Compacta*. São Paulo: Makron Books, 1999.

COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing e serviços*. 2 ed., São Paulo: Cobra, 2001.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviço: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Um plano de marketing em todas as suas etapas*: Disponível em: <http://www.geocities.com/hollywood/studio/1554/plano.html>. Acesso em 06/04/2006.

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing básico: Série Essencial*. São Paulo: Saraiva, 1998.



SILVA, Rosana Marques da. *Integrando Rh no conceito de marketing*. Santa Catarina: Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p89.html>. Acesso em 06/04/06.

SPILLER, Eduardo Santiago, PLÁ, Daniel, LUZ, João Ferreira da, SÁ, Patrícia Riccelli Galante de. *Gestão de serviços e marketing interno*. Série marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.